

# DIE NEUEN GRUNDRECHNUNGSARTEN IM MANAGEMENT <sup>1</sup>

von Bernhard Pesendorfer

**Revolution im Kopf.** Versuchen Sie einmal, mit römischen Zahlen zu addieren. Was ergibt z.B. MDCCLXIII+MCMXIX? Noch schwieriger wird es, wenn Sie subtrahieren, multiplizieren oder gar dividieren müssen, etwa XXIV mal XXXIII gebrochen durch IX<sup>2</sup>. Wen wundert es, dass im Mittelalter nur die gelehrtesten Köpfe damit fertig wurden und dafür auch entsprechende Hochachtung genossen. Erst die Segnungen der arabischen Zahlen inklusive der phantastischen Erfindung der Null haben den Fortschritt der Wissenschaften ermöglicht, und es dauerte noch geraume Zeit, ehe die Grundrechnungsarten ins Allgemeingut übergingen. Zusammen mit den Alphabetisierungskampagnen der Aufklärung schliesslich gelangten nach den Gelehrten und Reichen auch andere Gesellschaftsschichten in den Besitz dieses so nützlichen Wissens.

Wodurch kam es zu dieser Revolution? Es war **eine neue Art der Beschreibung von Verhältnissen**, welche die Welt aus den Angeln hob. Wie es scheint, sind wir heute in einer ähnlichen Situation: Die radikalen Änderungen und Umwälzungen unseres gesamten Lebens durch neue Technologien, neue Kommunikationsmöglichkeiten, neue Wirtschaftsformen führen zu einer Ermüdung der alten Denk- und Organisationsform wie z.B. der klassischen Hierarchie. *Wir werden also gezwungen, unsere Welt anders als bisher zu beschreiben, um sie wenigstens in Ansätzen zu verstehen.* Wie? Indem wir nicht nur neue Denk- und Umgangsweisen entwickeln, sondern gleichzeitig völlig neue Formen der Kommunikation, der Zusammenarbeit, der Führung, der Bildung von Organisationen. Dieser Prozess ist schon in vollem Gange und findet seinen augenscheinlichen Niederschlag etwa in der Schlacht um den *e-commerce*. Gänzlich neue Kooperationsideen entstehen, z.B. die Organisationsform virtueller Netzwerke.

**Die neuen Unternehmungen** haben mit den alten klassischen Betrieben wenig gemeinsam: keinen festen Standort, keine feste Belegschaft, keine stabilen Kundengruppen, keine tiefe Verankerung in einer bodenständigen Lebensart, keine emotionale oder auch nur steuerliche Loyalität gegenüber der Region etc. etc. Kurzlebige Gruppierungen und Kooperationsgebilde entwickeln sich wie zufällig aus einem ununterbrochenen Mega-Chat im Internet. Um ein Problem gruppieren sich Leute, die sich nicht kennen, tauschen ihr Wissen aus, tragen Ideen zusammen. Wollen sie daran verdienen, brauchen diese flüchtigen Netzwerk-Gruppierungen eine gewisse Kontinuität, einen irgendwie abgrenzbaren sozialen Körper, mindestens ein identifizierbares Bankkonto. Jeden Tag kann ich jedoch eine neue Rolle in der Welt suchen oder bekommen - und alle anderen können immer mitreden. Was also sind die neuen Grundrechnungsarten?

## Die neuen Grundrechnungsarten zur Meisterung von Veränderungsprozessen:

1. mit anderen Menschen von gleich auf gleich reden und kooperieren können und zwar in Teams, Gruppen usf. (*das Prinzip Gruppe*)
2. Interessenkonflikte identifizieren und direkt austragen (*selbständiger Konfliktumgang*)
3. aufgabenadäquate Organisationsformen auf Zeit erfinden, und doch relativ stabile Konfliktlösungsstrukturen und -prozesse einrichten: Projekt-Management, Netzwerk- und virtuelle Organisation (*Organisations-Designs entwerfen*)
4. Einordnung der verschiedenen Lebensbereiche in den gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang; Prüfung unseres Denkens und Handelns - insbesondere des wirtschaftlichen - an den Massstäben von Gerechtigkeit, Politik, Kultur, Sinn; in Widersprüchen, systemisch, ganzheitlich denken (*ans Ganze denken*)

Im folgenden skizzieren wir beispielhaft, worin jeweils der Paradigmenwechsel besteht.

---

<sup>1</sup> für das Programmheft des Südverbundes ab 2001

<sup>2</sup> Die Resultate: MMMDCLXXXII (1763+1919=3682), LXXXVIII (24.33:9=88).

## ***1. Das Prinzip Gruppe***

Klassische hierarchische Organisationen beruhen auf der sozialpsychologisch sehr frühen (und dementsprechend simplen) Form der Zweierbeziehung von Männern über die Generationengrenze hinweg: Jeder Mitarbeiter ist durch eine direkte Linie an seinen Vorgesetzten angebunden. Die Loyalität zwischen beiden ist der Kitt des Organisationszusammenhalts. Anthropologisch und entwicklungsgeschichtlich gesehen löste die Vater-Sohn-Konstruktion die ursprünglichere Mütter-Kinder-Organisationsform ab. Das gab auch der Existenz von Männern Sinn - allerdings um den Preis einer Verdoppelung der Welt: in eine männerrechtlich-öffentlich-professionalisierte Arbeitswelt und eine mütterrechtlich-private-hausökonomische Familienwelt. Die lebenswichtigen Widersprüche von Generationen und Geschlechtern wurden hierarchisiert: Männer stehen über den Frauen, Alte über den Jungen. Dementsprechend legitimierte sich Führung.

In einer Hierarchie ist für den Mitarbeiter der Vorgesetzte der wichtigste Orientierungspunkt. Am jeweils unmittelbar Ranghöheren ist Mass zu nehmen, er gibt die Linie vor, stellt die Aufgaben, überwacht und kontrolliert, lobt und tadelt, löst Konflikte und entscheidet über "Leben und Tod", weil es von ihm abhängt, ob man z.B. im Unternehmen bleiben kann oder entlassen wird. Diese Macht hat er nicht aus sich selbst, sondern sie ist ihm „von oben“ verliehen worden. Die Hierarchie-Konstruktion geht davon aus, dass nach oben der Wahrheitsgehalt und Wichtigkeitsgrad der Aussagen zunimmt, ebenso die Klugheit und vor allem die Macht. Es gibt entsprechend klare Regeln des Verhaltens: Verfügbarkeit, Widerspruchsverbot, Gehorsam, Loyalität.

Heute aber benötigen wir zur Lösung komplexer Aufgaben Gruppen und Teams, also **neue Kooperationsformen - neue, reifere Formen der Führung**. Gruppen bilden sich nur, wo es eine Not zu wenden gibt, eine Aufgabe zu lösen ist, für die einer allein die Fähigkeit oder Kompetenz nicht hat. Die Menschen müssen also nicht nur in einer gemeinsamen Not sein, sondern auch noch in Kooperationsnot stehen, d.h. einander wirklich brauchen. Wo Menschen dermassen voneinander abhängig sind, schadet die Hierarchisierung von Unterschieden mehr, als sie nützt. Da erlischt das Recht der älteren Männer (Vorgesetzten), und die neue Kooperationsstruktur muss sich eher an der Relation von Geschwistern anlehnen, die das eifersüchtige Streben, doch noch die privilegierteste Zweierbeziehung zur Autorität zu erkämpfen, definitiv aufgegeben haben und einsehen, dass sie nur in der Zusammenarbeit von gleich zu gleich eine Chance haben.

Das verlangt psychosozial gesprochen einen viel höheren Reifegrad, eine ganz andere Umgangsform (eben eine "Grundrechnungsart") im Reden, Verhandeln, in der Führung in und von Teams, die zu allem Überfluss noch in krassem Gegensatz zu den in Hierarchien belohnten Tugenden und Verhaltensweisen steht. Also bedeutet Führung nicht mehr, dass einer das Sagen hat, sondern dass jeweils derjenige die Gruppe so lange führt, der die im Moment unverzichtbaren Funktionen ausüben kann. In anderen Fragen sind es wiederum andere, die dann kompetent sind: Eine Gruppe funktioniert daher, wenn alle von gleich auf gleich führen und sich auch führen lassen. Gruppendynamik ist die Kunst, diesen Reifungsprozess anzuregen und zu unterstützen.

## ***2. Konflikt-Umgang***

Von der Hierarchie kann man sagen, sie stelle ein lückenloses Konfliktlösungsmodell dar, da ja - gemäss ihrer Idee - nach oben der Wahrheitsgehalt der Aussagen, der Wichtigkeitsgrad der Entscheidungen ebenso zunimmt wie die Klugheit im Urteil und die Weisheit im Gebrauch der Macht. Da erscheint es nur logisch, Konflikte, die auf einer Ebene unlösbar erscheinen, auf die nächst höhere zu delegieren, wenn nötig bis zur höchsten Spitze, die dann ex officio entscheiden muss.

**Hierarchische Schutzwälle brechen, Konfliktaustragung auf freiem Marktgelände ist gefragt.** Das hierarchische Modell hat - mindestens auf dem Papier - über lange Jahrhunderte bestens funktioniert. Nun lassen sich angesichts der Komplexität der Fragestellungen heute immer weniger Entscheidungen in den hierarchisch vorgezeichneten Bahnen treffen; Wissen,

Klugheit, Weisheit und Macht sind heute anders verteilt, als im Hierarchie-Modell abgebildet. Menschen und Abteilungen, die sich nur als selbständige Unternehmensteile auf Zeit verstehen, Projektgruppen, Netzwerke usw. funktionieren nach anderen Gesetzen und müssen zusehends selbst für die Durchsetzung ihrer Interessen sorgen, müssen selbst in die Konflikte mit denjenigen Gruppen treten, die gegensätzliche Interessen verfolgen, und wie auf dem freien Markt brauchbare Lösungen aushandeln. Nur dass auf dem Markt ein wesentlich rauherer Ton herrscht als innerhalb der geschützten Mauern eines gemeinsamen Unternehmens. Und wenn *unternehmerisch* gehandelt werden muss, dann wird nebst viel Ehrenwertem auch mal gelogen, betrogen, taktiert und gefeilscht, dass einem Hören und Sehen vergehen kann. Aber jeder Sieg beschwört die Rache der Besiegten oder Betrogenen herauf. Will man also langfristig zu guten Konfliktlösungen kommen, bedarf es der Kunst des Konflikt-Managements, die weiss, dass in einer guten Lösung die Interessen aller Beteiligten dauerhaft berücksichtigt sein müssen - und zwar je besser, je mehr die Konfliktparteien voneinander abhängig sind. Und diese Lösungen sind - je nach Wichtigkeit und Gültigkeitsdauer - zugleich das Gerüst der Organisation auf Zeit...

### **3. Organisationen im Umbruch**

Was kommt *nach* den Unternehmungen im klassischen Sinn? Die **Organisations-Dinosaurier**, die im Gefolge von Fusionen entstehen, haben keine Überlebenschance. Sie splitten sich selbst rasch wieder in **funktionsfähige Teil-Unternehmungen** auf - bis hin zum Konglomerat von Kompetenz-Trägern, die sich je nach Aufgabe und Opportunität auf Zeit zusammenschliessen und nach Erfüllung ihrer Aufgabe wieder auflösen. Es kommt hier allerdings auf den richtigen Zeitbegriff an.<sup>3</sup>

Allerorten werden heute **Änderungsprozesse** inszeniert: **Change-Management** ist in aller Munde, bombastisch vokabuliert (die Ohren sausen einem von *lean management, total quality, efficiency-effectiveness, excellence, bench marking, corporate identity, virtual organisation* - bis hin zum Feigenblatt des *value management*). Die Organisation und die in ihr wirkenden Menschen sind es, die durch die permanenten Umstrukturierungen am meisten gefordert und wohl auch geschunden werden.<sup>4</sup>

Was macht heute die neue Grundrechnungsart von Organisations-Dynamik und Organisations-Design so nötig? Bisher (in den klassischen Organisationformen) genügte es,

---

<sup>3</sup> Ein jegliches braucht seine Zeit. Das spürt jeder genau. Dennoch soll heute nur das abstrakte, eindimensionale Zeitmass der Rendite gelten, das sich bestenfalls in Zweijahresfristen bewegt. Was länger dauert oder erst später börsenwirksam wird, verstört die kurzichtigen *sharehoppers* und wird aus dem Wirtschaftsprozess gekippt. Ein Baum, der 10 Jahre braucht, um für die nächsten 100 Jahre gute Früchte zu tragen, hat nach diesen Massstäben keinerlei Chance. Auch ein Baum, der neunzig Jahre die gleichen Früchte trägt, weist zu wenig *Wachstumsrate* auf und muss nach dieser Logik schnellstens weg. Wie lange braucht ein Mensch, um Frucht zu tragen? Nach eben diesen Massstäben eine unverantwortliche weil börsenunverträgliche Investition. Es handelt sich hier um Auswüchse, die einen Pendelschlag in die Raserei der Beschleunigung und des Kurzfrist=Kurzzeit-Denkens markieren. Das Kapital hat Interesse an kurzfristiger Rendite, entwickelt einen Affekt gegen die Ewigkeits- und Unsterblichkeitsattitüden der alten Unternehmungen klassischen Typs, die ja mit gesellschaftspolitischen Verpflichtungen verknüpft waren (Fürsorgepflicht des Unternehmers). Damit soll Schluss sein. Die alten Unternehmensformen (auf den Konflikt von Kapital und Arbeit zugeschnitten) - werden obsolet und erweisen sich als untauglich angesichts der neuen Lebens-, Kommunikations- und Arbeitsformen. Sind sie aber deswegen jenseits aller gesellschaftlichen Verantwortung?

<sup>4</sup> Jan Johanssen, ein schwedischer Beraterkollege, zieht folgende Bilanz: "*In den 60er Jahren* sollte die Entwicklung von Organisationen evolutionär und organisch, nicht revolutionär und mechanistisch sein. Man dachte: Auf das Hier und Jetzt konzentriert kommt man zu den besten Entscheidungen (erst Diagnose, dann Handlung). Jede Organisationsentwicklung sollte auch eine ganzheitliche Entwicklung des sozialen Systems sein. Man war sich der Tatsache bewusst, dass die Kultur einer Organisation auch der Ort der Organisations-Kompetenz ist. Zwischen den Menschen und der Organisation galt der Deal: *Loyalität gegen Sicherheit. Und in der gegenwärtigen Übergangsgesellschaft?* Die meisten Organisationsänderungen gleichen eher Amputationen und Transplantationen (incl. unverständener Phantomschmerzen). Das Verhältnis der Lebensspannen von Individuen, Gruppen und Organisationen ändert sich radikal. In die Entwicklung von Gruppen und Organisationen werden keine Investitionen mehr getätigt. Die Zeitwahrnehmung ändert sich: Organisationen sind kurzlebige Wesen geworden - das führt zu einer Wieder-Nomadisierung der Menschen. Der alte Deal *Loyalität gegen Sicherheit* ist ausser Kraft gesetzt. Heute heisst es: *Sei flexibel und loyal - aber wir können Dir keinerlei Gegenleistung an Loyalität oder Sicherheit anbieten.*" Vorgetragen am 27.08.1998 in Vitznau, Schweiz, beim E.I.T. (European Institute for Transnational Studies in Group and Organisational Development).

- a) zunächst seine Fachkenntnisse zur Geltung zu bringen und mit der Übernahme von Führungsaufgaben noch zusätzlich
- b) Kommunikations- und Führungsfähigkeiten zu entwickeln und einzusetzen - aber all das innerhalb vorgegebener Organisationsstrukturen, die sich nur sehr langsam bzw. selten verändern;
- c) das Erfinden von Organisation konnte an die Führungsspitze delegiert werden. Heute hingegen müssen die Organisationen und ihre Führungskräfte auf allen Ebenen permanent organisationserfinderisch werden.

**Gefährliche Fallen.** Der Weg dahin ist schwierig - besonders wenn auf neue Anforderungen mit den "alten Rechnungsarten" reagiert wird. Das geschieht beispielsweise, wenn die klassische Hierarchie die nötigen Änderungsprozesse nach hergebrachtem Muster durchziehen will (Grossbetriebe, Grossbanken etc. neigen dazu besonders): Irgendjemand schiebt auf seinem Schreibtisch Unternehmensbereiche, Abteilungen und Menschen nach Gutdünken hin und her, zeichnet Organigramme und Kästchen, lässt das Ganze auch noch durch Change-Management-Seminare motivierend unterstützen. Die Betroffenen reagieren entweder mit offenem Widerstand (was allerdings sehr gefährlich ist) oder mit verstecktem Widerstand. Sie mobilisieren dann ihre konservativen Reserven und sagen: Wir haben schon so viele Um- und Restrukturierungen, so viele Änderungsprozesse, so viele Vorstände und Beratungsfirmen überlebt, wir werden auch diese noch überleben. Mit leicht adaptierbaren Tarnkappen schlängeln sie sich modewortbewusst - und ohne Schaden an ihren Interessen zu nehmen - durch jede Neuorganisation. Flexibilität und Kreativität werden dann nicht selten in die Abwehr jedweder Änderung investiert, nicht aber in die Weiterentwicklung des Unternehmens.

Oft wird **unternehmerisches Denken** gefordert. Das heisst im Klartext allerdings, dass die MitarbeiterInnen aus den sicheren Abhängigkeiten klarer Vorgaben heraustreten und den *Marktkrieg* zwischen Personen, Abteilungen, Interessen-Gruppierungen innerhalb wie ausserhalb des Unternehmens an allen Fronten eröffnen sollen. Wer gleichzeitig streng vorgeben will, was geschehen soll, macht sich lächerlich - oder mindestens unglaubwürdig. Positiv formuliert: Wer tatsächlich unternehmerisches Denken und Handeln will, muss dafür auch Verwendung haben, muss grosse Freiräume zur Nutzung anbieten können, muss den Marktkrieg auch im Inneren wollen. Führung wird dann nur mehr anerkannt als Unterstützung des Erfindergeistes, als Ressourcenbeschaffung, als Beratung und Mithilfe bei der Durchsetzung der gefundenen Lösungen auf dem internen und externen Markt usf.

#### **4. Der gesellschaftliche Rahmen**

Warum sind Änderungsprozesse in Unternehmungen überhaupt nötig und wem nützen sie? Die Antwort lautet oft: Kostenreduktion, Schnelligkeit, Flexibilität, total quality, Bündelung von Kernkompetenzen und gleichzeitig Intensivierung von Kundennähe und -orientierung, bei Fusionen auch noch die vielbeschworenen Synergieeffekte. Das wird auch stimmen, wird aber oft überlagert vom allgegenwärtigen Druck, kurzfristige Kapitalgewinne zu erwirtschaften, um "die Verrückten an der Börse" zufriedenzustellen. Immer mehr Menschen - auch begeisterte Wirtschaftsführer - werden jedoch in den wenigen Minuten, die ihnen zur Besinnung bleiben, von erheblichen Zweifeln geplagt: Ist das alles volkswirtschaftlich überhaupt noch zu verantworten oder gar gesellschafts-politisch zu vertreten? Gibt es überhaupt einen Handlungsspielraum, sind Alternativen denkbar?

Damit das Zusammenleben der Menschen in bezug auf wirtschaftliches Handeln halbwegs funktioniert, muss es - nebst vielen anderen - auf mindestens drei Säulen ruhen:

1. auf **egoistischem Gewinnstreben** (ökonomischem Handeln), das auf Nutzen und Gewinn ausgeht - im Rahmen der *Tauschgerechtigkeit*, die sich - so die Annahme - auf den Märkten herstellt. Derzeit klaffen allerdings diese beiden Ziele immer weiter auseinander. Welchen Börsianer kümmert schon der Kundennutzen? Welche Übernahme hat je die Situation zugunsten des Kunden oder der Mitarbeiter geändert? Finanz- und Realwirtschaft sind heute auf weite Strecken zu erbitterten Feinden geworden. IT-,

Telekommunikation und Medien-Wirtschaft machen sich zwischen den beiden gehörig breit.

2. auf dem **Grundkonsens über den Zusammenhalt einer Gesellschaft**, dass nämlich keine Gesellschaftsgruppe aus Not oder Unvermögen an den Rand gedrängt oder gar aus dem Überlebensverband der Gemeinschaft gekippt werden darf: z.B. Kinder, Alte, Kranke, Benachteiligte, Ausländer, Alleinerziehende, Andersdenkende etc. (im Rahmen der *Bedürfnisgerechtigkeit*. Wer es nötiger hat, soll auch mehr bekommen).
3. auf dem Grundkonsens, sich im **Rahmen des gemeinsam anerkannten Rechts** zu bewegen, den Krieg jedes gegen jeden zu begrenzen und den Agenten des Rechts (den Staat) mit dem Machtmonopol auszustatten, damit dieser es auch durchsetzen kann. Die Schwächeren haben ein natürliches Interesse daran. Die Mächtigen stimmen dem zu, weil sie ohne den Rahmen eines politisch garantierten Marktfriedens ihren Eigennutz nicht verfolgen und keine Gewinne machen oder halten können. Im Prinzip der Konkurrenz ist der Marktfrieden nicht vorgesehen, Konkurrenz will Monopol. International steht die Etablierung eines solchen politischen Rahmens noch aus. Der Ruf nach einer Ordnungsmacht quasistaatlicher Art wird jedesmal lauter, wenn irgendwo die Börsen krachen, und verstummt wieder, wenn sie sich erholt haben. Aber die vornehme Aufgabe, überstaatliche Rechtsstrukturen aufzubauen, bleibt bestehen.

Natürlich liegen diese drei "Gerechtigkeiten" in ständigem Konflikt miteinander - und das ist auch gut so. Aufgabe der Politik ist es, dafür zu sorgen, dass sie in ein ausgewogenes Verhältnis kommen und als notwendige Widersprüche aufrechterhalten bleiben (nach Aristoteles die "eigentliche" Gerechtigkeit).

Für jede/n von uns lohnt es sich, manchmal zu überprüfen, wieviel Zeit, Intelligenz, Geld wir nun in unserem Leben auf für welche der drei Gerechtigkeiten aufwenden.

### **Schluss**

Diese neuen Grundrechnungsarten tragen hoffentlich dazu bei, dass wir die neuen Herausforderungen nicht nur mit mehr Verständnis, sondern auch mit mehr Lust annehmen und als Freiheits-Chancen nützen.

Natürlich sind die Gewinne und Lasten dieser Veränderungsprozesse noch keineswegs *gerecht* verteilt. Wie wir - im rauen Wind des Markthandelns - auch zu neuen Sicherheiten kommen, muss sowohl die Individuen als auch die gesamte Gesellschaft brennend interessieren. Denn die künftige Gesellschaft soll nicht nur eine reichere, sondern auch eine bessere sein, in der das Mehr an Freiheit nicht nur den Ellbogen- und Börsen-Starken vorbehalten ist. **Geld ist ein guter Diener, aber ein schlechter Herr** - dieses Sprichwort trifft den Kern - im kleinen wie im grossen. Denn egomanisches Wirtschaftshandeln garantiert für sich allein weder Sinn, Glück noch Frieden. Es muss ergänzt werden durch soziale Gerechtigkeit und den Gesamtrahmen einer brauchbaren politischen Ordnung. Das fordert von uns als Bürgerinnen und Bürgern mehr Intelligenz und Reife als die beste ökonomische Performance.

Die Chancen dazu stehen nicht schlecht. Welche Führungskraft musste sich nicht schon angesichts der eigenen Karriere die ernüchternde Frage stellen: Wieviel musste ich mir gefallen lassen, um zu gefallen? Die neuen Grundrechnungsarten hingegen werden im Wirtschaftsleben nur dann spielen, wenn wir selbstverantwortlicher und freier, kritik- und kooperationsfähiger, gruppen- und organisationstauglicher werden. All diese Fähigkeiten zeichnen die kritische Bürgerin, den kritischen Bürger aus. Deshalb verkehren - trotz Abhängigkeit und Machtgefälle - kluge und zukunftsorientierte Führungskräfte mit den ihnen anvertrauten Mitarbeitern von freien Menschen zu freien Menschen.